

最新中文修订版·专为中国企业定制



G R O W Y O U R O W N L E A D E R S

培养接班人

如何发掘、培养及留任企业精英人才

[美]威廉·白翰姆 / 奥德丽·史密斯 / 马修·皮尔斯 著 费书东 译

上海遠東出版社

GROW YOUR OWN LEADERS

培养接班人

如何挖掘、培养并留任企业精英人才

[美] 威廉·白翰姆、奥德丽·史密斯、马修·皮尔斯 著
费书东 译

上海遠東出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培养接班人：如何挖掘、培养并留任企业精英人才 /
(美) 白翰姆等著；费书东等译. — 上海：上海远东出版社，2013

(DDI 睿智 HR 书架)

ISBN 978-7-5476-0812-8

I. ①培… II. ①白… ②费… III. ①企业领导学
IV. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 288799 号

GROW YOUR OWN LEADERS: How to Identify, Develop and Retain Leadership Talent

Copyright © 2002 by Development Dimensions International.

Simplified Chinese translation edition © 2015 by Shanghai Far East Publishers.

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without the written permission of the Publishers.

本书中文简体翻译版由 DDI 授权上海远东出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区和台湾)独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

培养接班人

如何挖掘、培养并留任企业精英人才

[美] 威廉·白翰姆、奥德丽·史密斯、马修·皮尔斯 著 费书东 译

特约编辑 / 金 舫 责任编辑 / 李巧媚 特约审校 / 张晓玲 装帧设计 / 邵 旻 责任制作 / 晏恒全

出版：上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址：中国上海市钦州南路 81 号

邮编：200235

网址：www.ydbook.com

发行：新华书店上海发行所 上海远东出版社

上海世纪出版股份有限公司发行中心

印刷：昆山亭林印刷责任有限公司

装订：上海文艺大一印刷有限公司

开本：710×1000 1/16 印张：18.5 插页：4 字数：233 千字

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5476-0812-8/F·507

定价：78.00 元

版权所有 盗版必究 (举报电话：62347733)

如发生质量问题，读者可向工厂调换。

零售、邮购电话：021-62347733-8538

目 录

前言 I

第一部分	领导人才：危机与解决方案	13
	第 1 章 日益加剧的领导能力短缺：为什么要建立人才加速储备库	14
	第 2 章 人才加速储备库：基本理论	24
	第 3 章 采用人才加速储备库的 17 条理由	37
	第 4 章 人才加速储备库：基本问题及解答	49
第二部分	发掘高潜质人才	59
	第 5 章 发掘高潜质人才	60
第三部分	了解企业人才	79
	第 6 章 定义未来的高管	80
	第 7 章 诊断员工优势和个人发展需求	112
	第 8 章 了解并规划个人发展需求	140

第四部分	加速发展战略	153
	第 9 章 发展战略的选择	154
	第 10 章 在任务中成长	163
	第 11 章 通过短期体验成长	177
	第 12 章 通过培训和高管教育成长	185
	第 13 章 通过专业教练成长	201
第五部分	确保人才加速储备库的成功： 关键流程、角色 / 责任、会议和其他机制	219
	第 14 章 员工成长的关键伙伴	220
	第 15 章 优化人才评鉴	234
	第 16 章 首席执行官的角色及衡量人才加速储备库成功的标准	255
	第 17 章 让我们开始吧	268
	词汇表	282
	关于 DDI	288
	关于作者	290

前言

现今，领导力已直接影响到一个企业的成败，但同时，越来越多的企业面临高层和中层领导人才的短缺。造成这种短缺的原因很多，包括企业迅速成长、退休人数剧增、竞争对手挖人及人才流失等。

应对这种现状时，企业通常有三种选择：一是费尽心思从外部招募那些千金难觅、身价日益高涨的人才；二是无所作为，听任企业的竞争力衰退，最终被并购甚至被淘汰出局；三是发掘企业内部有潜质的员工，培养和发展他们，并为企业留住自己的领导人才。

第三种选择对企业而言无疑最为理想。在日趋激烈的竞争环境下，企业如果能找到有效途径培养自己的领导人才，就可以确保始终拥有必需的高级管理人才。同时，这样不但可以节省招募外来人才的时间和资源，还可以借此提高自己留住优秀员工的能力。今天的经济环境充满机遇，人才随时可以重新作出选择。研究调查表明，员工离职的首要原因是公司缺少个人发展空间，或是工作缺乏挑战性^①。通过培养内部领导人才，企业可以为高潜质员工提供掌握新知识、应用新技能的机会，并让其承担更多责任。员工因此得到明确的发展机会，踏上更大、更好的工作平台，这也将成为员工安心留在公司的最坚定的理由。

培养自己的领导人才，好处不言而喻。然而在如今这种快节奏、多变化的领导力环境下，许多企业仍然试图沿用已经过时的传统方法，如“论资排辈”和接替规划等。

在本书中，我们将提供一个更为系统、更有针对性的方法来帮助发掘和发展高潜质

^① Axel, 1998; SHRM, 1997 (as cited in AMA, 1997)。

人才，我们称之为“人才加速储备库”（Acceleration Pool）。与传统的方法相比，这种新方法有以下特点：

- **更快捷简单**：可以减少文案工作和管理时间（例如，可以免去经理人每年制订接替规划表格的烦恼）。
- **更精确**：使合适的人选在合适的时间就职于合适的岗位，以满足企业的需要。
- **更具发展性**：能更好地分析员工的个人发展需求，更专注于培养能力和知识，为变革与成长提供更强有力的支持。
- **更公平**：以更佳的诚信和透明度，将“老朋友关系网”的负面影响减少到最小，通过锁定全公司范围内的高潜质人才，使员工更加多元化。
- **更具前瞻性**：紧密衔接商业计划和战略，注重为企业培养未来的领导人才，而不是现有的领导人才。
- **更多的参与机会**：员工自己决定是否要加入“人才加速储备库”，参与自身发展规划的制订与执行，并对被委派的任务提供意见。
- **更具弹性**：可以顾及各类员工，如那些大器晚成的人才、对是否留在公司而内心矛盾重重的人才，以及从外部招募的中高层管理人才。
- **更先进**：向人才提供极具挑战性的工作，同时给予适当的支持，使其技能得到发展，并且对职责的认识更加成熟。这种方法能更有效地为企业留住顶尖人才。
- **更有针对性**：针对特定企业的情况和需求量身定制，而不是“均码”式的方法。

一、传统的接替规划

为了更好地理解人才加速储备库的价值，首先让我们来看一下传统的做法：几十年来，“接替规划”注重事先为关键岗位挑选后备人才，然后制订出一系列工作任务，助其做好接任准备。有一家企业将这种方法称为“公交规划”，意思是“万一某个员工某天被公交车撞了，我们该怎么办？”

这种方法在过去还颇为可行，因为在那时，企业规模庞大、层级分明、相对稳定，工作岗位、职责和企业的方向几乎不变；企业聘请了大量中层经理，他们中的大多数在完成日常工作之外仍有时间完成其他工作任务；技术和竞争态势变化缓慢；人力资源部门庞大，员工体系的控制比较集中；继任计划在很大程度上属于人力资源管理的意识范

畴，用于为离职领导人寻找继任者；员工非常了解企业的职业规划，很少违背企业的意愿，当企业需要时，员工会改变工作岗位或迁移到新的办公地点。

在这种环境下，经理人会忍受（虽然不一定喜欢）这种每年都要花几天甚至几个星期填写表格的管理体系。20 世纪 80 年代的一项调查发现，埃克森^①公司的基层经理把三分之一的时间都花在了继任计划和人力资源发展任务上^②。

现在，经理人已经不可能把时间浪费在补充管理人才或其他人力资源的相关活动上——哪怕只是一点点时间。对企业而言，21 世纪和三四十年前相对稳定的时代已经截然不同了。

在今天的商业世界里，组织结构更加扁平，除了纵向的职业规划，横向职业生道路日趋重要；中层管理者较少，而现有的中层管理人员也是任务繁重，他们既要发展自身，又要辅导和培养直接下属，在时间上捉襟见肘；技术、竞争、渠道以及全球化等所有领域都瞬息万变；业务部门更为分散，导致人力资源行动也更加分散；高级主管面临多重压力，分配在领导力发展和继任管理上的时间很少，同时，股东和董事会对企业高管人才素质的要求却在不断提高；对于一些企业而言，实现财务目标的压力十分巨大，因此往往在培养领导人才方面缺乏远见；有才华的员工期望得到特殊的关注以实现他们的个人目标和愿望，而仅仅一个“业绩好就升职”的承诺是不够的。

二、我们对于培养领导人才的理念

在当今瞬息万变且日趋苛刻的环境中，本书介绍的用于处理领导力培养和继任问题的新体系，便显得格外重要。以下是人才加速储备库这一方法赖以形成的理念：

1. 需要继任管理的原因

- 只有配备技能娴熟、经验丰富的领导人才，企业才能有效地实施商务战略。

^① 埃克森（Exxon）公司是全球最大的私营公司之一，也是美国最大的上下游一体化的石油公司，其在 30 个国家进行勘探和生产，在 75 个国家每年销售超过 2.65 亿吨石油产品。——译者注

^② McManis & Leibman, 1988。

- 当候选人来自企业内部时，任命的决策会更加精准。
- 有效的继任管理系统既是人才成长的机制，也是人才留用的机制。这两者对整个系统的成功都很关键。
- 企业没有时间与资源来培养所有员工的领导技能和全局把握能力，因此必须集中精力培养最具潜能的员工。

2. 人才的发掘

- 企业必须积极发掘高潜质人才。有一种“冒泡”理论认为，在如今的企业中，最优秀的领导人才必然能够脱颖而出，获得各种必需的技能 and 经验以应对日益复杂的挑战。我们对此持否定看法。
- 企业在遴选未来的领导人才时必须广种博收。企业无法承受错失优秀人才的代价，无论他们身处何地。尽管人才加速储备库的主要来源是相对年轻的员工，但那些任职较短的领导人也应被纳入其中。
- 精准地选对人才进入企业至关重要，一切都依赖于企业人才的可发展性。

3. 个人发展需要的诊断

- 个人发展需要的诊断非常重要，“均码”式的发展计划既费钱，又无效。
- 诊断应该涵盖高层层所需的经验和知识、企业战略所要求的高管能力，以及高管自身的性格缺陷（可能导致其失败的个性特征）等方面。

4. 满足发展的需求

- 企业高管必须同时发挥优势，弥补不足。如果能得到激励并获取所需的资源和支持，他们就有能力改变自己的行为并发展出新的技能。
- 高潜质的员工应该为他们自身的发展负责。
- 应让高潜质员工参与制订他们的工作安排和个人发展计划。
- 发展领导力是一个持续的过程，而不是一蹴可即的事件。
- 那些能够发掘员工潜力的任务，如富有挑战的工作职责及参与特别工作小组的行动等，比培训更有效。
- 高潜质员工应该在每项任务或者培训活动中设立发展目标，并且应该针对新技能

和新知识制订即学即用的计划。

- 个人发展计划应对其工作目标有一个可衡量的影响力，而不是成为工作目标之外的额外负担。

5. 有效地管理继任管理系统

- 高层管理者应该掌管继任管理系统，并承担起全部责任。作为职责的一部分，高管应该为高潜质人才讲授特别课程，并通过其他方式为高潜质人才提供支持。企业应该激励高管积极参与继任管理过程，培养下一级领导人才。
- 培养自己的领导人，最好的方法绝非为特定岗位储备特定的后备人才。发掘并培养能适合多个高级管理岗位的人才，才是更有效的方法。当然，最高层的领导岗位除外，这些岗位必须确定特定的后备人选。
- 每个岗位都需要有良好的业绩，在企业里，没有任何“皇亲国戚”可以在工作中逃避现实责任。对于未能充分发挥潜力或其表现低于企业标准的员工，管理层必须加以关注和纠正。
- 人力资源部门的角色是推动继任管理系统，向负责发掘、培养高潜质人才的高管提供支持，并帮助高潜质人才管理和监控自己的发展。
- 尽量减少各种表格和会议，高管的时间应该集中在那些能够直接支持和发展高潜质人才的活动上。

每家企业都有其特殊的继任管理需求，这些需求取决于公司规模、发展速度、岗位空缺、组织结构、管理层级的承诺，以及最重要的——企业的战略方向。

三、为什么您应该接纳我们的建议

本书中的观点基于 DDI 咨询公司 40 多年来帮助各种机构发掘并培养领导及经理人的丰富经验。在这些年来，DDI 咨询公司和全世界 1.9 万多个组织合作过，其中包括世界 500 强中的 470 家企业。DDI 咨询公司的独特之处，不仅体现在帮助客户发掘和发展高潜质人才的能力上，同时，DDI 系统的有效性也得到了广泛调研结果的佐证。

尽管我们的经验主要来自大型的上市公司，但我们相信，本书呈现的理念同样适用

于各类组织，无论其规模大小和创建时间长短。事实上，DDI 已经在几十个国家的医疗卫生系统、学校、宗教团体以及政府部门成功应用了这些理念。

四、本书将如何帮助您

本书旨在帮助企业理解并实现以“网络速度”发掘人才，培养企业繁荣发展所需的具有较高潜力的员工。正如大多数高层管理者所认识到的，企业需要更多优秀的领导人才，而且就是现在。

本书描述了一整套继任管理体系（人才加速储备库），但是企业并不需要全盘采纳。事实上，刚开始运用人才加速储备库的企业可以自由选取多种实施方式。例如，他们可以对人才加速储备库进行精简，然后随着业务的发展逐步建立更全面的战略。很多企业还可以运用书中的理念来完善他们目前已经行之有效的继任管理系统。还有一些企业正在为生存而奋斗（如一些小型的互联网公司），他们也许会认为本书中的概念对他们来说过于超前。然而，尽管关注眼前的市场会给这些企业带来最大化的收益，但他们也不该忽略远大的未来。还记得吗，思科系统公司（Cisco Systems）在多年前还不过是一家刚起步的小企业，如今它已经成长为具有支配地位的电脑技术巨人。该公司已经认识到，必须奋起直追，建立起有持久竞争力的领导团队。

人才加速储备库的对象

书中许多内容讨论的是总经理及以上职位的继任者培养，担任这些职位的人才必须具备战略眼光、能超越部门和技术局限、决策能力广泛、可以独当一面。我们在本书中交替使用“高管”和“总经理”来表示总经理级别的职务。书中的“资深高管”则指 CEO（首席执行官）以及直接向 CEO 汇报的级别，通常包括执行委员会、运营委员会成员等。

与此同时，人才加速储备库也能对总经理以下的职位加以指导。人才加速储备库的多种运用方法将在第 2 章中详细阐述。

五、本书为谁而作

写作本书时，我们针对的是以下两类读者：一是 **CEO 和其他高级管理人员**（决策制定层），如高管资源委员会成员；二是 **人力资源从业者**，他们通常是企业里的幕后战略伙伴，也是发掘培养人才、确定和执行领导力方案的文化保障系统。

为截然不同的两类读者撰写关于人才加速储备库的书，比我们预想的更加困难。任何继任管理的综合方式都会揭示出各种各样的问题、主题和机会，而这些问题和机会在实践中又反映了不同利益相关者的竞争优势、兴趣和关心的议题。

人才加速储备库问题就像是一个洋葱，层层叠叠、环环相扣。随着本书的深入，我们发现很难将讨论集中于人力资源专业人士在执行过程中可能遇到的战术问题，因为同时我们也要激发高级管理人员阅读本书的兴趣。

过去几年里，我们服务过的客户有着不同的需求（表面上看起来是这样），各个组织的准备和投入程度不同，他们期望的切入点也不一样，这些都显示了继任管理问题的多个层面。有些企业的要求比较具体集中，比如希望我们帮助建立高管能力模型，协助制订流程再造之后的人才遴选流程，提供 360 度评估和高管辅导，制订高管培训计划等；还有些企业的要求比较宽泛（有时并不明确），希望我们帮助建立继任管理系统，发掘（推荐）下一代领导人才，或者创造一种能够促进学习和增强责任感的企业文化。

我们把健全的高管评估、培养和继任管理看做着手改变企业文化的起点，而我们对此的重视程度有时会让客户感到惊讶；同时，我们也饶有兴趣地观察到，客户如果是企业最高层领导或者高级人力资源人士时，他们提出的问题和关注点会有很大的不同。

在过去几年里，我们从聆听客户的各种需求得出结论，如果只用一种简单的方法来解决企业独特的人才问题，未免把问题想得太简单了。所以本书面临的挑战是，既要写得全面，又不能失去特定读者的认同和兴趣，两者要时时保持平衡。

最终，我们决定还是采用综合式方法来叙述人才加速储备库，因为可供这两类读者借鉴的指南实在太少了。因此，就本书内容的涉及面（也许选择过于保守了）我们要预先向读者道歉。我们建议您集中精力阅读对您最有价值的章节。为了方便读者，我们把针对 CEO 和其他高层管理者的阅读章节，在页面外侧用灰色页边标注出来。

六、本书的结构

我们设置了一些导航工具来帮助您找到感兴趣的信息。全书划分为以下五大部分：

第一部分：领导人才——危机与解决方案

这一部分讲述了由商业发展和社会发展引发的一场世界性的领导力危机。我们为那些希望提高整体领导力的企业提供了一个独特的方法，即人才加速储备库，并介绍了这一方法如何发挥作用，阐释人才加速储备库运作的相关问题，及解释为何人才加速储备库可以克服传统的继任管理系统难题。

第 1 章：日益加剧的领导力短缺：为什么要建立人才加速储备库

第 2 章：人才加速储备库：基本理论

第 3 章：采用人才加速储备库的 17 条理由

第 4 章：人才加速储备库：基本问题及解答

第二部分：发掘高潜质人才

这一部分主要介绍了初步发掘高潜质人才的最佳实践方法。

第 5 章：发掘高潜质人才

第三部分：了解企业人才

这一部分讲述的是与诊断高潜质人才发展需求有关的基础活动和最佳实践方法。首先，我们描述了用于定义高管绩效的高管特质，包括组织知识、工作经历、能力，以及可能导致高管失败的性格缺陷等，并着重介绍了一系列用于深入诊断发展需求的评估工具和实际操作。然后，我们讨论了一个非常重要而又常常被忽视的话题——如何把对员工的诊断转变为行动的承诺。

第 6 章：定义未来的高管

第 7 章：诊断员工优势和个人发展需求

第 8 章：了解并规划个人发展需求

第四部分：加速发展战略

这一部分首先概述了满足人才发展需求的各种可行性战略，重点强调能力的发展；其次，详细讨论了促进人才成长和发展的四大战略：任务、短期历练、培养 / 高管教育，以及通过短期 / 长期辅导实现专业成长。

第 9 章：发展战略的选择

第 10 章：在任务中成长

第 11 章：通过短期体验成长

第 12 章：通过培训和高管教育成长

第 13 章：通过专业教练成长

第五部分：确保人才加速储备库的成功

本书的最后一部分关注确保人才加速储备库持久成功的流程和后勤问题，如：上司和导师在促进人才发展中的重要角色、提高人才评估（任命和培养战略即源于此）有效性的策略、CEO 的重要作用。最后是继任管理、人力资源和咨询行业的读者将会很喜欢的主题：让我们开始吧！

第 14 章：员工成长的关键伙伴

第 15 章：优化人才评鉴

第 16 章：首席执行官的角色及衡量人才加速储备库成功的标准

第 17 章：让我们开始吧

在书中，我们介绍了继任管理的成功实践经验。实际上，我们本可以说“有些公司是这样做的，有些公司是那样做的”，然后让读者自己去选择。但是我们没有这样做，除了少数案例外，我们详细介绍了以我们的经验可以证实的最佳做法。

七、最后的点评

我们都知道如今的商业环境变化莫测,很多企业因此只能被动反应,看重短期业绩。然而,我们也见证了许多企业成功地将人才价值观和人才加速储备库的做法结合起来,致力于建立长期的领导力优势,因而占有更多的竞争优势。我们由衷相信,那些认识到战略实施和未来生存依赖于人才发展的企业,才是永远的赢家。

找到你感兴趣的话题

如果你是资深高管，关心的是企业未来的领导力 阅读 1~3、10、15~16 章节

如果你是人力资源高管，决定全面或者部分实施“人才加速储备库”系统 阅读全书

如果你是一位负责培养人才的主管或者导师 阅读 1~3、6~14 章节

如果你只想了解某个领域的更多内容（比如诊断个人发展需求或者制订适当的发展选择） 阅读第 2 章和相关章节

如果你是有待培养的人才 阅读 2~3、9~14 章

如果你想知道继任管理有什么新发展 阅读全书

